

УДК 336/338.242.2

Лариса Мартюшева

Larysa Martyusheva

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ  
У ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД СТАДІЇ ЇХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ****MANAGEMENT OF ENTERPRISES FINANCIAL RESOURCES  
IN DEPENDENCE ON THE STAGE OF ITS LIFE CYCLE**

*В статті запропоновано підхід до вибору інструментів управління підприємством у залежності від стадії його життєвого циклу. Запропоновано показники, використання яких дозволяє встановити, на якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство в конкретний період часу.*

**Ключові слова:** фінансові ресурси, фінансове управління, управління фінансами, стадія життєвого циклу.

*В статье предложен подход к выбору инструментов управления предприятием в зависимости от стадии его жизненного цикла. Предложены показатели, использование которых позволяет установить, на какой стадии жизненного цикла находится предприятие в конкретный период времени*

**Ключевые слова:** финансовые ресурсы, финансовое управление, управление финансами, стадия жизненного цикла.

*In the article the approach to the choice of instruments of management an enterprise in dependence on the stage of him life cycle is offered. Indexes, the use of which allows setting are offered, on what stage of life cycle an enterprise is in a concrete period of time.*

**Keywords:** financial resources, financial management, financial management, stage of life cycle.

**Постановка проблеми.** Необхідність вибору адекватних методів та інструментів управління діяльністю підприємств виникає в продовж усіх етапів їх життєвого циклу і цей вибір диктується необхідністю урахувати постійний вплив зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. При цьому розробка методичного забезпечення оцінювання економічних процесів та явищ з точки зору приналежності суб'єкта господарювання певній стадії життєвого циклу, вимагає, перш за все, обґрунтування системи показників. Завдання визначення цих показників диктується тим, що у науковій літературі відсутня єдина точка зору щодо визначення як кількості структурних складових (стадій та етапів) життєвого циклу підприємства, так і сутнісних характеристик на кожній із них.

**Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій.** Загальне уявлення про циклічні коливання в економіці сформувались в XIX столітті і пов'язані з іменами Д. Рікардо, Ж-Б. Сея, Т. Мальтуса. Подальшому вивченню коливань в економіці присвятили свої роботи А. Маршалл, М. Туган-Барановский, М. Кондратьєв.

З огляду на історичний аспект дослідження проблеми життєвих циклів організації перша їх моделей представлена в роботі G. Lippitt., W. Schmidt [1], в якій автори пропонують визначати три стадії розвитку організації: народження (створення операційної системи і досягнення життєздатності), молодість (розвиток стабільності і досягнення репутації) та зрілість (досягнення унікальності і адаптивної разом з розширенням області діяльності), акцентуючи при цьому увагу на управлінських аспектах підтримки життєдіяльності організації. Згідно з їх концепцією на кожній означеній стадії виникають специфічні управлінські задачі:

- а) на стадії народження – створення організації і досягнення порогу виживання;
- б) на стадії молодості – забезпечення стабільності діяльності і набуття репутації;
- в) на стадії зрілості – здатність вирішувати соціальні потреби.

Продовження досліджень даної проблеми знаходимо у роботах зарубіжних науковців Л. Грейнера [2], І. Адізеса [3], Е. Фламхольца [4], які приділяли увагу проблемам організації загального менеджменту організацій.

У роботах сучасних науковців, які продовжують дослідження з означеної проблемної області, все більше уваги приділяється узагальнюючим ознакам життєвого циклу підприємств, а саме: визначенню його структурних складових. В той же час не всі вони приділяють увагу визначенню конкретних характеристик, які дозволяють визначати стадію життєвого циклу (ЖУП) діючого підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

## Узагальнена підходів науковців щодо характеристик життєвого циклу підприємства

№	Автор	Характеристика, зміна якої визначає просування стадіями життєвого циклу	Кількість структурних складових стадії життєвого циклу	Особливості авторських моделей життєвого циклу підприємства	Показники визначення стадії життєвого циклу
1	І. Івашковська [5]	Ліквідність капіталу Інвестиційні ризики	3	Визначені основні фінансові характеристики на стадіях ЖЦ	Чистий дисконтований грошовий потік.
2	Е. Смирнов [6]	Кон'юнктурні короткострокові коливання в обсязі продукції, що виробляється	5	Не визначено	Обсяг продажу
3	А. Большаков [7]	Розвиток підприємства інтенсивним чи екстенсивним шляхом	4	Підприємство розглядається у системі координат «ефект-ресурсне забезпечення»	Не виділяє
4	А. Юданов [8]	Профіль виробництва Розмір підприємства Стійкість підприємства Витрати на НДДКР	5	Підприємства поділяються на комутантів, пітієнтів, віолєнтів та експлерєнтів	Не виділяє
5	О. Пушкар [9]	Розвиток підприємства	3	Траєкторія розвитку підприємства залежить від його антикризової стратегії	Інтегральний показник розвитку підприємства

Джерело: розробка автора

Згідно з наведеною у табл. 1 систематизацією підходів науковців до моделей життєвого циклу та глибокому ознайомленню з доробками, представленими в науковій літературі впродовж останніх років, можна зробити висновок, що автори одних із них надають їх описовий характер, визначаючи в основному один чи кілька якісних критеріїв переходу від однієї стадії до іншої. Серед них найбільш часто зустрічається показник «структура організації». Однак, останній скоріше свідчить про розміри підприємства, а не стадію його життєвого циклу. При цьому автори також не надають практичних рекомендацій для визначення стадії життєвого циклу діючого підприємства в поточний час, що є, на нашу думку, певною обмеженістю їх досліджень з позиції напрацювання рекомендацій щодо вибору дієвих інструментів для продовження функціонування організації.

В ряді останніх публікацій учених знаходимо увагу дослідженню більш глибоких характеристик складових життєвого циклу підприємств, зокрема, таким як типи змін в економічній, фінансовій, управлінській, виробничій, інвестиційній, інформаційній, техніко-економічній сферах [11; 12; 13; 14], формуванню фінансової архітектури підприємства [15]. Щодо останньої роботи дозволимо собі висловити зауваження, що власне фінансова складова в ній все ж чітко не представлена.

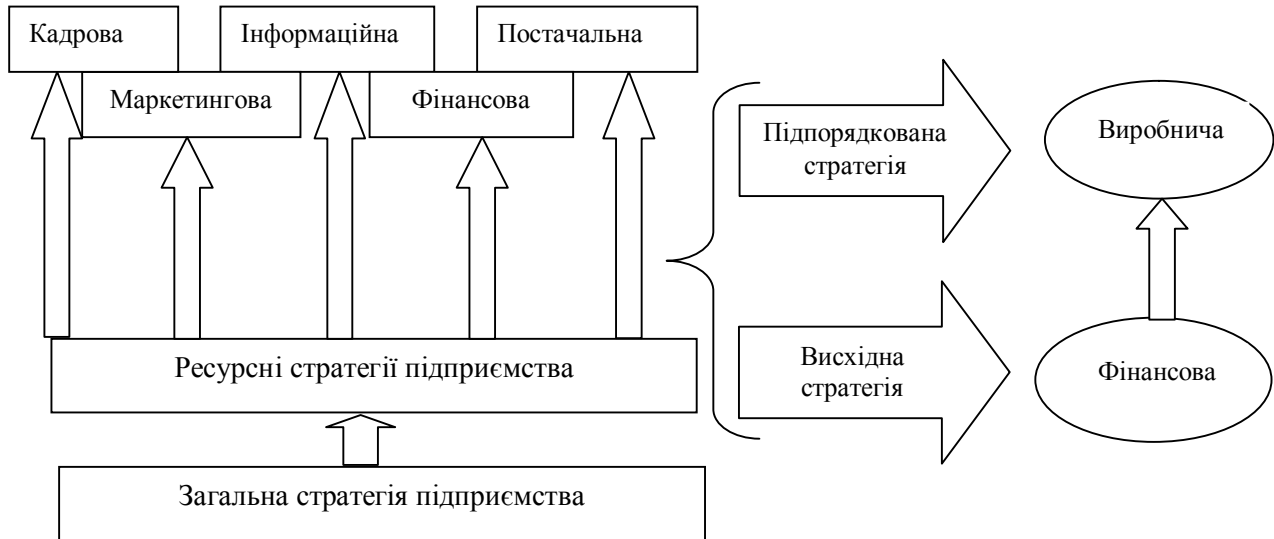
**Постановка завдання.** Дослідження теоретичних та практичних аспектів обґрунтування фінансових показників для визначення стадії життєвого циклу підприємства та вибору інструментів, які забезпечували б ефективне управління його безперервною діяльністю все ще залишається актуальним, що і є метою даної статті.

**Виклад основного матеріалу.** Розробка методичного забезпечення оцінювання економічних процесів та явищ з точки зору приналежності суб'єкта господарювання певній стадії життєвого циклу, вимагає, перш за все, обґрунтування системи показників для їх аналізу та прийняття відповідних управлінських рішень.

При цьому, не відкидаючи традиційної точки зору щодо методичної цінності концепції життєвого циклу підприємства у використанні її для вивчення різних аспектів діяльності підприємств, вважаємо необхідним звернути увагу до такої особливої сфери як управління фінансовими ресурсами. Таку позицію підтверджує та обставина, що досягнення успіхів у інших функціональних сферах управління діяльністю підприємства (маркетинговій, виробничій, кадровій тощо) значною мірою залежить від наявності фінансових можливостей.

Системно проблему ролі фінансів в управлінні діяльністю підприємства можна розглядати в концепції двох підходів до управління ними, які умовно означимо як «управління фінансами» та «фінансове управління». Їх сутність полягає у визначенні пріоритетності вибору управління підприємством з орієнтацією почергово на одну із двох стратегій: управління виробничими чи фінансовими ресурсами.

На рис. 1 представлена логіка управління за підходом «фінансове управління».

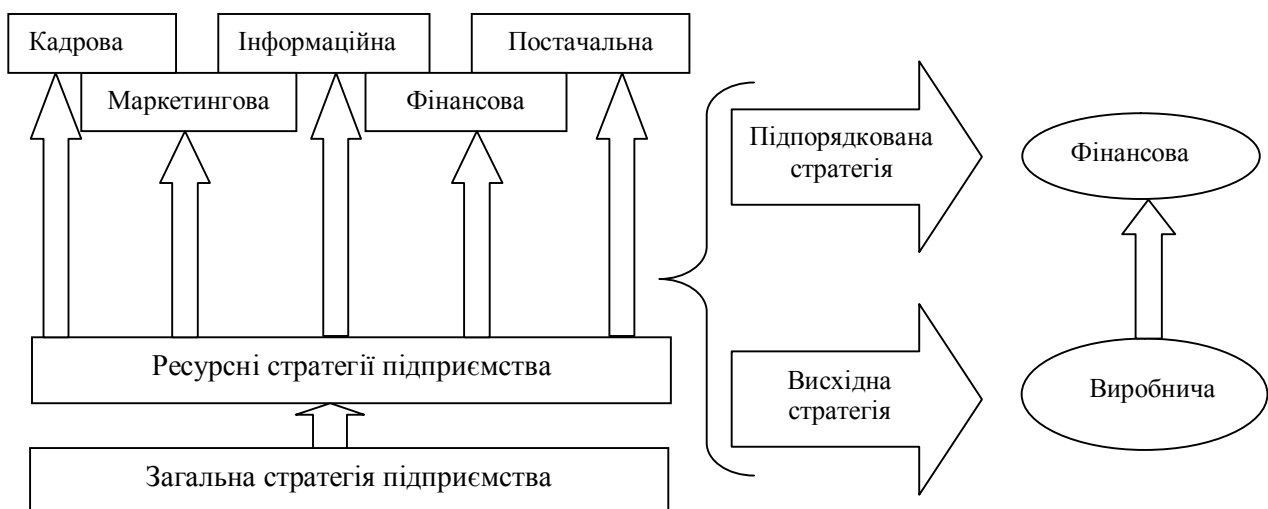


**Рис. 1. Управління за підходом «фінансове управління»**

Джерело: розробка автора

Підхід до управління фінансовими ресурсами умовно названий автором «фінансове управління» обирається на етапі зростання життєвого циклу підприємства, коли наявний їх розмір є обмеженим. Очевидно, що за такого стану слід формувати особливу структуру фінансування придбання матеріальних та нематеріальних ресурсів. При цьому особливої уваги в якості основних інструментів управління фінансовими ресурсами потребують показники вартості джерел їх залучення та максимально ефективного використання. В такому випадку усі інші функціональні підсистеми, які забезпечують виробничий процес в обраному на початку життєвої стадії підприємства асортименті продукції, мають здійснюватися з урахуванням обмеженого обсягу фінансових ресурсів.

Іншим за підпорядкованістю ресурсів є управління за підходом «управління фінансами» (рис. 2).



**Рис. 2. Управління за підходом «управління фінансами»**

Джерело: розробка автора

Такий підхід слід обирати на стадії життєвого циклу, яка наближена чи знаходиться на стадії стабільності, коли основними проблемами виробництва є утримання певного сегменту ринку, і, перш за все, через зміну асортименту продукції чи підвищення її якості.

На цій стадії виробнича та фінансова стратегії змінюють своє місце за критерієм «висхідна» та «підпорядкована» (рис. 1 та рис. 2) Фінансові менеджери на цьому етапі повинні враховувати прогностичні показники кон'юнктури збутових ринків. Інструментами забезпечення підприємства фінансовими ресурсами при цьому виступають активне використання комерційного кредиту, короткострокових кредитів банків, векселів.

Для вибору схеми, а, значить, і відповідних інструментів управління фінансовими ресурсами підприємства необхідно встановити, на основі яких критеріїв визначається стадія життєвого циклу підприємства, тобто коли від одного підходу слід переходити до іншого. При цьому зміна підходів має циклічний характер.

Одним із таких критеріїв може бути оцінка співвідношення показників виручки від реалізації продукції (ВР) та валових витрат (ВВ), яке характеризує наявність позитивних чи від'ємних грошових потоків підприємства на стадіях його життєвого циклу, які генеруються стадіями життєвих циклів асортименту продукції (СЖЦАП).

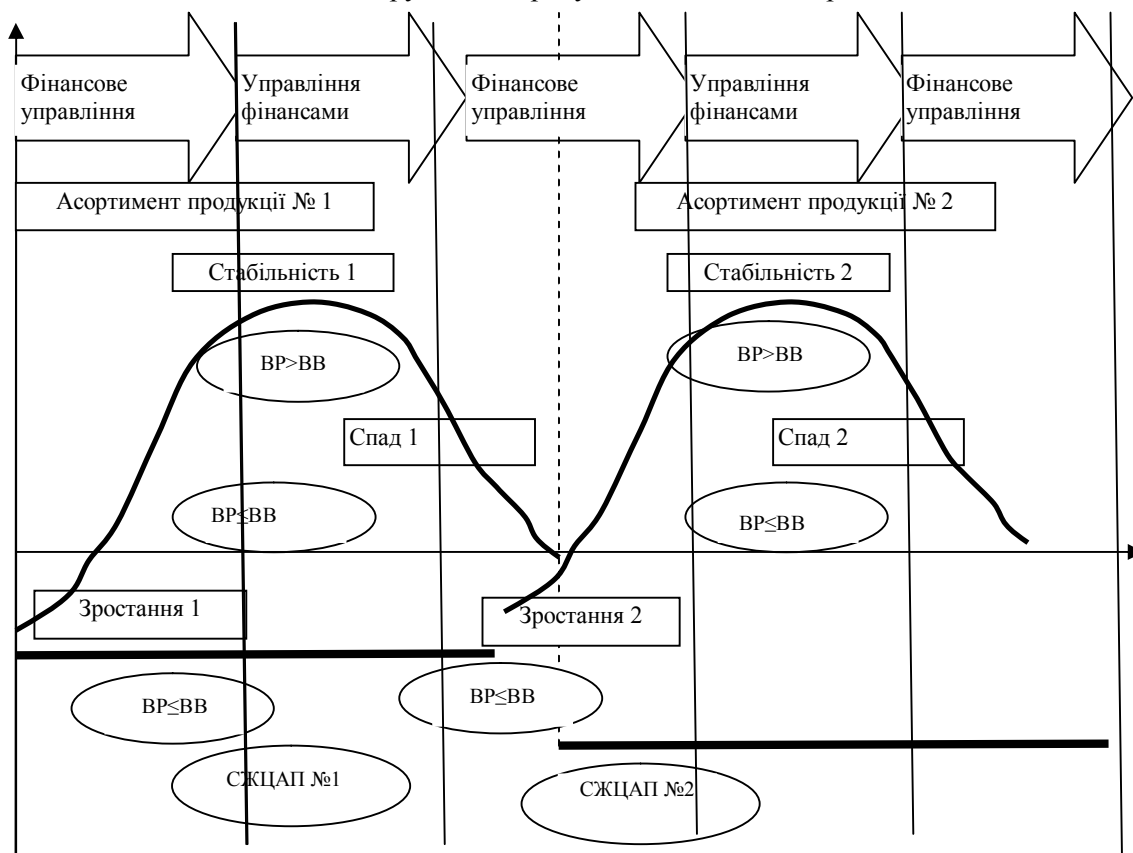
В табл. 2 формалізовано представлено формалізоване порівняння співвідношення між вказаними показниками на трьох основних стадіях життєвого циклу підприємства.

Таблиця 2

**Співвідношення між показниками діяльності продовж стадій життєвого циклу підприємства**

Стадія життєвого циклу підприємства	Співвідношення показників
Зародження	$ВР \leq ВВ$
Стабільність	$ВР > ВВ$
Спад	$ВР \leq ВВ$

На рис. 3 проілюстровано зміну підходів до управління фінансовими ресурсами з урахуванням співвідношень між показниками виручки від продукції та валових витрат.



**Рис. 3. Зміна підходів до управління, згідно концепції життєвого циклу підприємства та асортименту продукції**

Джерело: розробка автора

Апробацію запропонованого підходу до визначення особливостей управління фінансовими ресурсами підприємства впродовж стадій життєвого циклу асортименту продукції здійснено на прикладі трьох підприємств різних галузей: ТОВ «Круг-С» (будівельна галузь), ПАТ «Черкаський хлібокомбінат» (харчова галузь), ПАТ «Корсунь-Шевченківський верстатобудівний завод ім. Б. Хмельницького» (машинобудівна галузь) (табл. 3).

Таблиця 3

**Порівняння співвідношення показників виручки від реалізації продукції та валових витрат**

Рік	Виручка від реалізації (ВР) (тис. грн.)			Витрати на виробництво (ВВ) (тис. грн.)			Порівняння		
	А	Б	В	А	Б	В	А	Б	В
2006	5413	100558	410	5176	94251	354	ВР>ВВ	ВР>ВВ	ВР>ВВ
2007	5571	121684	398	5149	114322	457	ВР>ВВ	ВР>ВВ	ВР<ВВ
2008	5243	169909	215	5501	170545	302	ВР<ВВ	ВР<ВВ	ВР<ВВ
2009	5758	200109	2189	5764	200114	2101	ВР<ВВ	ВР≈ВВ	ВР≈ВВ
2010	11025	241853	1122	10628	231782	1104	ВР≈ВВ	ВР>ВВ	ВР≈ВВ
2011	12352	264973	1026	12007	250613	912	ВР>ВВ	ВР>ВВ	ВР>ВВ
2012	12825	287088	3469	12593	279967	2844	ВР>ВВ	ВР>ВВ	ВР>ВВ

Умовні позначення: А – ТОВ «Круг-С»; Б – ПАТ «Черкаський хлібокомбінат»; В – «Корсунь-Шевченківський верстатобудівний завод ім. Б.Хмельницького»

За даними табл. 3 можна зробити наступні висновки.

Підприємство ТОВ «Круг-С» у 2006–2007 рр. знаходилося на стадії стабільності. У період з 2008 р. по 2009 р. воно перейшло в стадію спаду, але вже у 2010 р. спостерігається стадія його незначного зростання. Протягом 2011 та 2012 рр. підприємство знаходилося на стадії стабільного розвитку.

ПАТ «Черкаський хлібокомбінат» з 2006 р. по 2007 р. також перебувало на стадії стабільності. У 2008 р. спостерігається його перехід до стадії спаду, а починаючи з 2009 р. і протягом 2012 р. чітко спостерігається стабільний розвиток підприємства.

ПАТ «Корсунь-Шевченківський верстатобудівний завод ім. Б. Хмельницького» у 2006 р. знаходилося на стадії стабільного розвитку. З 2007 р. по 2008 р. підприємство життєвий цикл підприємства характеризується стадією спаду. З 2009 р. по 2010 р. на підприємстві спостерігається переміщення його життєвого циклу на стадію зростання. Починаючи з 2011 р. і протягом 2012 р. його діяльність відповідає стадії життєвого циклу стабільного розвитку.

Характерною рисою для усіх трьох підприємств, які належать до різних галузей, є та закономірність, що в період з 2008 р. по 2009 р. на їх функціонування вплинули загрози світової фінансової кризи, яка частково торкнулася і підприємств України.

Очевидно, що для виходу із загрозливої стадії спаду фінансові менеджери усіх підприємств вірно орієнтувались на відповідні інструменти управління фінансовими ресурсами підтримуючи їх життєдіяльність, схилившись при цьому на окремих етапах життєвого циклу до використання інструментів відповідно до підходів «фінансове управління» чи «управління фінансами».

**Висновок.** Узагальнюючи вище представлені та апробовані рекомендації дозволяють зробити висновок, що їх використання надає можливість системі менеджменту підприємства реагувати на фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, вчасно обирати ефективні інструменти для підтримки його життєвого циклу.

**Список використаної літератури**

1. Lippitt, G. L., Schmidt, W. A. (1967) Crisis in developing organization. Harvard Business Review, 6, p. 102–112.
2. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник С. Петербургского ун-та.: 2002. – С. 76–92. – (Серія : Менеджмент (4)).
3. Adizes, I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.
4. Flamholtz, E. G. (1986) Managing The Transition From An Entrepreneurship To A Professionally Managed Firm. Jossey\_Bass: San Francisco, CA.

5. Ивашковская И. В. Жизненный цикл организации: взгляд финансиста / И. В. Ивашковская // Управление компаний. – № 11. – 2006. – С. 60–66.
6. Смирнов Э. А. Теории организации / Э. А. Смирнов. – [2-е изд.]. – М. : РИОР, 2013. – 143 с.
7. Большаков А. С. Антикризисное управление: финансовый аспект / А. С. Большаков. – СПб. : СПбГУП, 2012. – 132 с.
8. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – [2-е изд.]. – М. : Гном и Д, 2001. – 272 с.
9. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : науч. изд. / Пушкарь А. И., Тридед А. Н., Колос А. Л. – Харьков : ООО «Модель Вселенной», 2001–452 с.
10. Гасък А. М. Розробка інтегрованої інноваційної стратегії розвитку підприємств / А. М. Гасък // Формування ринкових відносин в Україні – 2013. – № 9. – С. 161–164.
11. Голубкова Т. Використання комплексу маркетингу та концепція життєвого циклу продукту у розробці рекомендацій щодо поліпшення діяльності підприємств банківської сфери / Т. Голубкова, Х. Голубкова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 358–366.
12. Цуканов О. В. Идентифікація характерних точок на кривій життєвого циклу товару через слайд – апроксимацію / О. В. Цуканов, К. А. Черноморченко // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. – № 2. – Т. 3. – С. 108–112.
13. Сокиринська І. Т. Вплив стадії життєвого циклу на стан динамічної рівноваги підприємства / І. Т. Сокиринська // Экономика и управление. – 2011. – № 4. – С. 68–74.
14. Калінська І. М. Формування фінансової архітектури підприємства в контексті життєвого циклу організації / І. М. Калінська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 10. – С. 127–131.

#### References

1. Lippitt, G. L., Schmidt, W. A. (1967) Crisis in developing organization. Harvard Business Review, 6, pp. 102–112.
2. Hreyner, L. (2002) Evolution and revolution in the growth of organizations. Vest nyk S.-Peterburhskoho un-ta. Ser. Menedzhment, 4, pp. 76–92.
3. Adizes, I. (1988) Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
4. Flamholtz, E. G. (1986) Managing The Transition From An Entrepreneurship To A Professionally Managed Firm. Jossey\_Bass: San Francisco, CA.
5. Yvashkovskaya, Y. V. (2006) The life cycle of the organization: a view of the financier. Upravlenye kompanyey, 11, pp. 60–66.
6. Smyrnov, E.A. (2013) Organization theory. 2<sup>nd</sup> ed. M.: RYOR, 143 p.
7. Bol'shakov, A. S. (2012) Crisis management: financial aspect. SPb.: SPbHUP, 132 p.
8. Yudanov, A. Yu. (2001) Competition: Theory and Practice. 3<sup>rd</sup> ed. M.: Hnom y D, 272 p.
9. Pushkar', A. Y., Tryded, A. N., Kolos, A.L. (2001) Crisis management: models, strategies, mechanisms. Khar'kov: ООО "Model' Vselennoy", 452 p.
10. Has'k, A. M. (2013) Development of an integrated innovation strategy of enterprises. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini, 9, pp.161–164.
11. Holubkova, T., Holubkova, Kh. (2014) The use of the marketing mix and product life cycle concept in the development of recommendations for improving enterprise banking. Aktual'ni problemy ekonomiky, 2, pp. 358–366.
12. Tsukanov, O. V., Chernomorchenko, K. A. (2010) Identification of characteristic points on the curve of the product life cycle through a slide-approximation. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, 2, vol. 3, p. 108–112.
13. Sokyryns'ka, I. T. (2011) Effect of stage of the life cycle state of dynamic equilibrium of the company. Ekonomika i upravlenie, 4, pp. 68–74.
14. Kalins'ka, I. M. (2012) Formation of the financial enterprise architecture in the context of the life cycle of the organization. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini, 10, pp.127–131.

*Стаття надійшла до редакції 18.04.2014.*

#### Відомості про автора

**Л. С. Мартюшева**, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ м. Київ.